



# Treinamento ao Longo das Gerações



**Francisco R. Bittencourt**  
Consultor Sênior do Instituto MVC  
[bittencourt@institutomvc.com.br](mailto:bittencourt@institutomvc.com.br)

*Não é o cérebro que produz as idéias nem dá forma aos pensamentos, senão a mente.*

*Cérebro também têm os animais e entretanto, não temos notícia alguma de que a tal ou a qual representante da fauna, se lhe haja ocorrido lançar uma idéia ou propor-nos algum pensamento.*

*Porém, em alguns animais, como o cachorro, o cavalo, o macaco, etc... Se observam os primeiros rudimentos mentais, ainda quando é indubitável que prevalece neles um forte instinto que supre prodigiosamente as faculdades que o homem possuem sua mente, inclusive a mesma inteligência*

- É um Sistema Complexo e Aberto,
- Possui uma Interação Dinâmica com Numerosos Ambientes, Envolvendo Clientes, Fornecedores e a Comunidade Onde Está Inserida;
- Tentando Atingir Objetivos e Executar Tarefas em Muitos Níveis e em Variáveis Graus de Complexidade,
- Evoluindo e Desenvolvendo-se à Medida que a Interação com um Ambiente em Modificação Obriga a Novas Adaptações Internas.

Edgar Schein

- O Conhecimento Reside e é Originado da Cabeça das Pessoas...
- O Desenvolvimento de Confiança, Estímulos e Recompensas são Pressupostos para o Compartilhamento do Conhecimento...
- A Tecnologia Possibilita Novos Comportamentos Ligados ao Conhecimento...
- O Conhecimento é Criativo e Deve Ser Estimulado a se Desenvolver de Formas Inesperadas.

## Edgar Schein Desenvolve um Pensamento Baseado nas Seguintes Premissas:

- *Empresas Capazes de Gerenciar seu Ambiente;*
- *Pessoas Capazes de Entender este Ambiente;*
- *Pessoas Capazes de Modificar o Ambiente;*
- *Questões e Problemas Resolvidos de Acordo com suas Peculiaridades;*
- *Preocupação Com Desdobramentos Futuros;*
- *Considerar Sempre um Universo Maior do que os Problemas e suas Interrelações.*

- **PROCESSO ESTRITAMENTE OPERACIONAL**
- **DEPENDE DA METODOLOGIA ADOTADA**
- **O INSTRUTOR TEM PAPEL FUNDAMENTAL**

- **OCORRE POR ABSORÇÃO DE CONHECIMENTO EXPLÍCITO**
- **UTILIZAÇÃO DE PROFISSIONAIS INTERNOS OU EXTERNOS**
- **A RESPONSABILIDADE PELA EXECUÇÃO É DA EMPRESA**

- **AVALIAÇÃO POR PRÉ-TESTES E TAMBÉM POR PÓS-TESTES**
- **AVALIAÇÃO DE REAÇÃO PELA SATISFAÇÃO DOS ALUNOS**

- **ATIVIDADE DEVE SER DESCONECTADA DA REALIDADE**
- **DEPENDÊNCIA DA AVALIAÇÃO POR RESULTADOS DO APRENDIZADO**



**UMA  
SÓLIDA  
ASSOCIAÇÃO  
ENTRE**

**PERFIL DOS  
PROGRAMAS**

**OBJETIVOS DO  
NEGÓCIO**

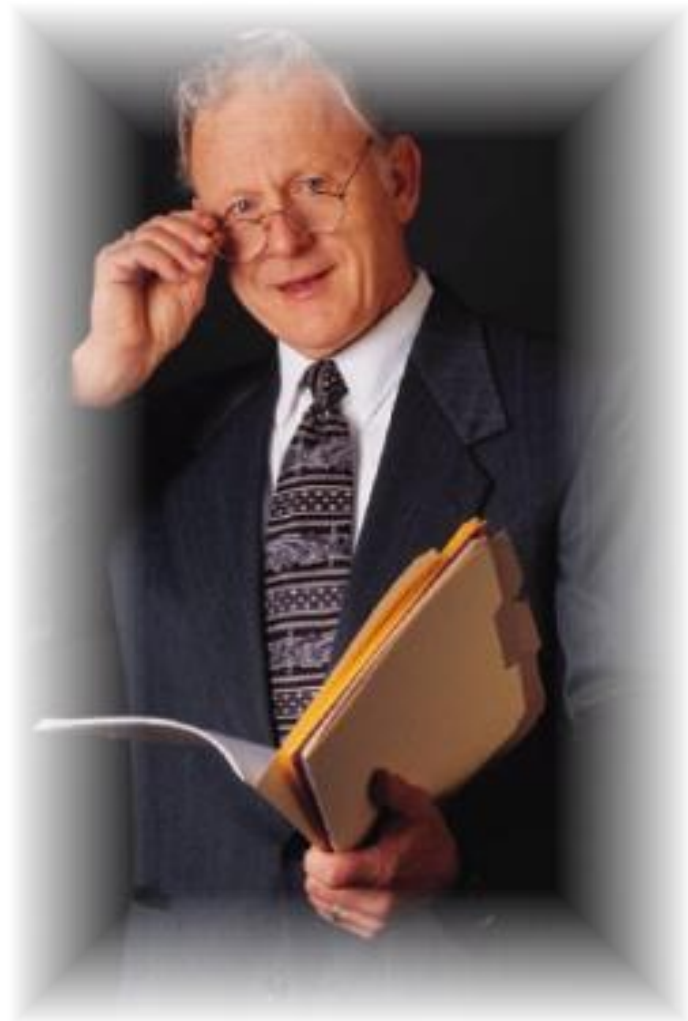
**RESULTADOS  
INSTITUCIONAIS**

**IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DE SUA ÁREA**

**CONSOLIDAÇÃO DE TODOS OS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL COM ÁREAS OU CONTEÚDOS AFINS;**

**ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL EM CONJUNTO COM A ÁREA RESPONSÁVEL PELA OPERACIONALIZAÇÃO DO TREINAMENTO;**

**REVISÃO PERIÓDICA DO PROGRAMA EM CONJUNTO COM A ÁREA DE TREINAMENTO**



**O TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO VISA A ADAPTAÇÃO DO FUNCIONÁRIO À ORGANIZAÇÃO**

**O TREINAMENTO TÉCNICO-OPERACIONAL VISA A CAPACITAÇÃO DO INDIVÍDUO PARA O DESEMPENHO DE TAREFAS ESPECÍFICAS À SUA CATEGORIA PROFISSIONAL**

**O TREINAMENTO GERENCIAL VISA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA TÉCNICA, ADMINISTRATIVA E COMPORTAMENTAL**

**O TREINAMENTO COMPORTAMENTAL VISA A SOLUÇÃO DE DISFUNÇÕES NAS RELAÇÕES PRODUTIVAS.**

<b>RECURSOS INSTITUCIONAIS</b>	<b>TIMES E COMUNIDADES VIRTUAIS</b>	<b>CURSOS, VÍDEOS, SEMINÁRIOS</b>	<b>CIRCULAÇÃO DE ARTIGOS SELECIONADOS</b>
	<b>PLANOS INDIVIDUAIS DE TREINAMENTO</b>	<b>ESTUDOS DE CASOS</b>	<b>METAS FORMAIS PARA APRESENTAR ARTIGOS E LIVROS</b>
	<b>RODÍZIO PLANEJADO DE FUNÇÕES</b>	<b>JOGOS E SIMULAÇÕES</b>	<b>REUNIÕES DE APRENDIZADO COM OS ERROS</b>
	<b>VISITAS A OUTRAS EMPRESAS</b>	<b>SÍNTESE DE LIVROS, TESES E CONFERÊNCIAS</b>	<b>LOCAIS PARA A INTERAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DE IDÉIAS</b>

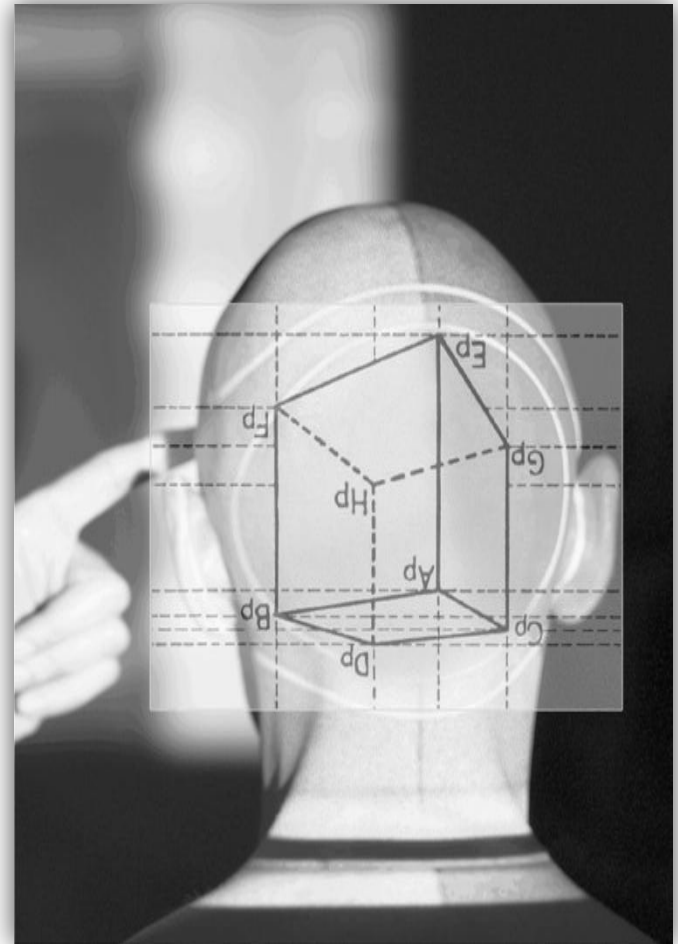
- Organizações que Aprendem à Medida que seus Trabalhadores vão Ganhando Novos Conhecimentos.
- O Conceito é Baseado na Chamada Situação onde os Erros são Corrigidos Através da Alteração das Normas que os Causaram.
- Há um Favorecimento do Aprendizado em Grupo, Direcionando Energias Individuais, Criando uma Harmonia Geradora de Sinergia, com a Conseqüente Redução de Perdas.

**CHRYS ARGYRIS,  
HARVARD UNIVERSITY**

- ➔ Associado à mudança de comportamento;
- ➔ Envolve aconselhamento, aprendizado em equipe e benchmarking;
- ➔ Compartilhamento de idéias;
- ➔ Contato informal;
- ➔ Especialidades funcionais, técnicas gerenciais;
- ➔ Estratégias de trabalho;
- ➔ Várias fontes detentoras de conhecimento, internas e externas à empresa;
- ➔ Responsabilidade compartilhada entre funcionário e a empresa;
- ➔ Dependente das iniciativas e atitudes dos funcionários;
- ➔ Avaliação dos resultados do aprendizado, por meio de melhoria dos resultados do trabalho.

- ➔ Aprendizagem de Tarefas
- ➔ Aprendizagem Sistêmica
- ➔ Aprendizagem Cultural
- ➔ Aprendizagem de Liderança
- ➔ Aprendizagem de Equipe
- ➔ Aprendizagem Estratégica
- ➔ Aprendizagem Empreendedora
- ➔ Aprendizagem Reflexiva
- ➔ Aprendizagem Transformacional

**BOB GUNS**





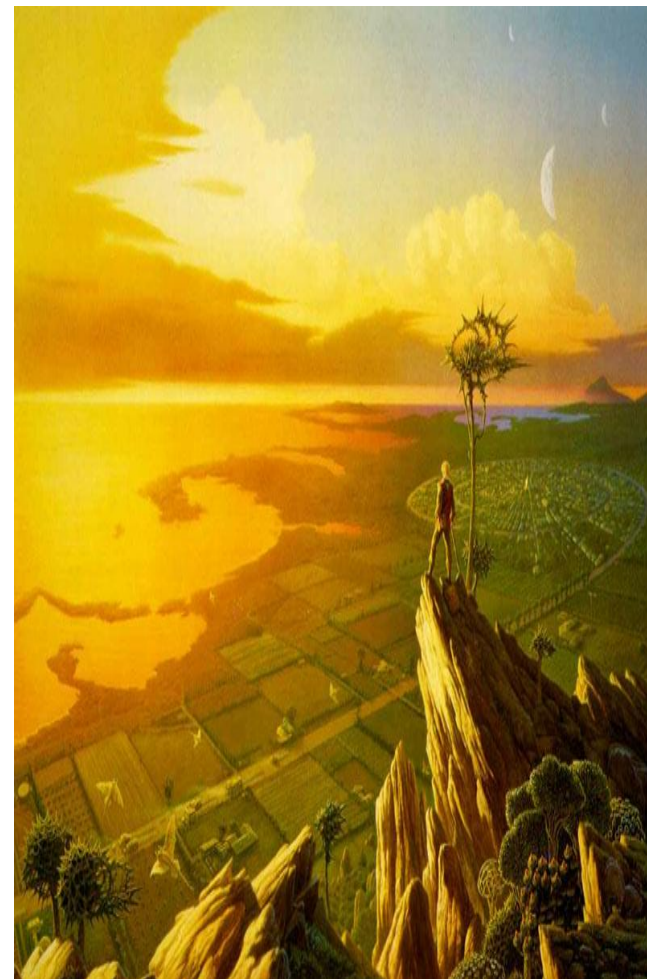
- ➔ As organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem.
- ➔ O aprendizado individual não garante o aprendizado individual.
- ➔ O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional.
- ➔ Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece..

*Peter Senge*

## Gestor de Pessoas: Mentor do Conhecimento

- ➔ Total credibilidade;
- ➔ Integridade transcende a mensagem, seja positiva ou negativa;
- ➔ Diz coisas que o pupilo não quer ouvir, mas faz com que ele sinta que foi ouvido;
- ➔ Faz com que o pupilo tenha vontade de se aprimorar cada vez mais;
- ➔ Deixa o pupilo seguro o bastante para assumir riscos;
- ➔ Dá ao pupilo confiança para superar dúvidas e medos internos;
- ➔ Apóia a decisão do pupilo de adotar metas ambiciosas;
- ➔ Sugere oportunidades e sublinha desafios que o pupilo, por si só, talvez não tivesse enxergado.

- **CRITÉRIO DA RELEVÂNCIA**
  - *Prioridade para os conhecimentos e habilidades para o desempenho das atividades profissionais;*
- **CRITÉRIO DE TRANSFERIBILIDADE**
  - *Operacionalização e aplicação do conteúdo na realidade profissional dos envolvidos no treinamento;*
- **CRITÉRIO DO ALINHAMENTO SISTÊMICO**
  - *Contaminação pelas atitudes e comportamentos dos treinandos, do sistema organizacional, impactando objetivos, metas e resultados institucionais.*



*Uma criança chora de dor quando toca em forno quente. Um pouco de atenção e um remédio para aliviar resolvem a questão em breve, exceto por uma pequena bolha. Se naquela noite os pais ao retornarem para casa perguntarem, como de costume: “olá, o que você aprendeu hoje? “ A resposta será “Nada”. Mas nunca de novo esta criança irá encostar no forno, a não ser com muito cuidado, mesmo que ele esteja frio.*

**Theodor Levitt**

## ***Insight MVC***

Newsletter do Instituto MVC



Como participante dessa atividade você poderá receber por E-mail uma assinatura gratuita do *Insight MVC*, publicação voltada à gestão de talentos e aumento da performance organizacional.

O *Insight MVC* trata de assuntos ligados ao desenvolvimento de pessoas e organizações.



### Você só Precisa

Enviar: Nome; Função; Empresa  
Endereço; E-mail  
Nome do Evento que Participou

Para: [insight@institutomvc.com.br](mailto:insight@institutomvc.com.br)  
[mariateresa@institutomvc.com.br](mailto:mariateresa@institutomvc.com.br)

Visite nosso site [www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)